

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tugas dan fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus yaitu mempunyai tugas dan kewajiban membantu Bupati dalam pengkoordinasian perumusan kebijakan daerah, pembinaan administratif aparatur sipil negara perangkat daerah dan pengendalian pelaksanaan kebijakan daerah di bidang pemerintahan, ekonomi, pembangunan dan kesejahteraan rakyat serta pelayanan administrasi sangat dibutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi dan komunikasi internal yang baik.

Fungsi Sekretariat Daerah dalam rangka untuk melaksanakan tugas pokok dalam membantu Bupati ternyata masih ada ketidaksesuaian antara tugas dan implementasi di lapangan. Salah satu tugas Sekretaris Daerah adalah pengkoordinasian perangkat daerah yang melibatkan semua organisasi perangkat daerah di Kabupaten Kudus. Dalam menjalankan tupoksi dibutuhkan pegawai yang berkompeten di bidangnya. Di Sekretariat Daerah masih ada pegawai yang antara latar belakang pendidikan dan bidang yang ditangani sangat berbeda. Hal ini menyebabkan pegawai tersebut membutuhkan waktu untuk menyesuaikan dengan pekerjaan tersebut. Selain pegawai yang berkompeten, komunikasi internal pegawai yang lancar dapat meningkatkan rasa puas agar bekerja lebih maksimal. Faktor-faktor tersebut diharapkan dapat memaksimalkan tanggung jawab pegawai sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Evaluasi terhadap masalah kinerja pada hakikatnya merupakan evaluasi hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam suatu organisasi atau instansi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan instansi. Evaluasi ini menjadi penting, karena merupakan gambaran hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas di bandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang sudah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama (Fachrezi et al., 2020:52).

Manajemen pembangunan berbasis kinerja mengamanatkan bahwa fokus dari pembangunan bukan hanya sekedar melaksanakan program/kegiatan yang sudah direncanakan. Esensi dari manajemen pembangunan berbasis kinerja adalah orientasi untuk mendorong perubahan, di mana program/ kegiatan dan sumber daya anggaran adalah alat yang dipakai untuk mencapai rumusan perubahan, baik pada level keluaran, hasil maupun dampak.

Pendekatan ini juga sejalan dengan prinsip *good governance* di mana salah satu pilarnya, yaitu akuntabilitas, akan menunjukkan sejauhmana sebuah instansi pemerintahan telah memenuhi tugas dan mandatnya dalam penyediaan layanan publik yang langsung bisa dirasakan hasilnya oleh masyarakat. Karena itulah, pengendalian dan pertanggungjawaban program/ kegiatan menjadi bagian penting dalam memastikan akuntabilitas kinerja pemerintah daerah kepada publik telah dicapai. Pijakan yang dipergunakan adalah sistem akuntabilitas kinerja ini adalah berpedoman kepada Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 53 Tahun 2014

tentang Pedoman Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam regulasi ini, antara lain juga mengatur tentang kriteria yang dipergunakan dalam penilaian kinerja organisasi pemerintah.

Kerangka Pengukuran kinerja di Sekretariat Daerah dilakukan dengan mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Pedoman Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja, dan Tata Cara Reviu atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Skala penilaian capaian kinerja setiap indikator menggunakan pijakan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2012 yang selanjutnya dikategorikan ke dalam 7 (tujuh) kategori sebagai berikut :

Tabel 1.1
Skala Penilaian Capaian Kinerja

No	Skala Ordinal	Predikat/Kategori
1	$90 \leq 100$	Sangat Memuaskan
2	80 – 90	Memuaskan
3	70 – 80	Sangat Baik
4	60 – 70	Baik
5	50 – 60	Cukup
6	30 – 50	Kurang
7	0 – 30	Sangat Kurang

Sumber : Permenpan RB Nomor 25 Tahun 2012

Pengukuran target dari sasaran strategis yang telah ditetapkan adalah dilakukan dengan membandingkan antara target kinerja dengan realisasi kinerja, yang selanjutnya akan dipergunakan untuk mengukur kinerja Sekretariat Daerah

Tahun 2019. Pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU) tahun 2019 secara ringkas ditunjukkan sebagai berikut:

Tabel 1.2.
Capaian Indikator Kinerja Utama Sekretariat Daerah Kab Kudus

No	Indikator Kinerja	Capaian 2018	2019			Target Akhir RPJMD 2023	Capaian s/d 2019 terhadap 2023
			Target	Realisasi	Capaian Kinerja (%)		
1	Nilai Akuntabilitas Kinerja	68,19	70,50	66,36	94,13%	83	79,95

Sumber: Dokumen LKJIP Setda Kab Kudus, 2019

Berdasarkan hasil pengukuran sasaran sebagaimana tabel diatas dapat disimpulkan bahwa capaian kinerja Nilai Akuntabilitas Kinerja tahun 2019 sebesar 94,13%. Angka tersebut kurang sebesar 14,18% dibandingkan capaian kinerja rata-rata sampai dengan tahun 2019 terhadap target akhir RPJMD 2023 sebesar 79,95%.

Tabel (2) menunjukkan bahwa capaian kinerja s/d 2019 terhadap target akhir 2023 adalah akumulasi dari Realisasi Pencapaian Tahun 2018 digabungkan Realisasi Pencapaian Tahun 2019, maka dari pencapaian 2 tahun tersebut dapat diperoleh target akhir sebesar 79,95% maka menurut skala penilaian capaian kerja memperoleh predikat sangat baik, sedangkan target akhir RPJMD 2023 yang ditetapkan sebesar 83 atau memuaskan. Hal ini menunjukkan kepuasan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus belum mencapai predikat memuaskan, sehingga berdampak pada kinerja mereka.

Faktor yang kemungkinan berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus adalah kompetensi. Kompetensi sebagai suatu kemampuan dapat dipandang dari dua sisi yaitu sisi internal dan sisi

eksternal seseorang. Sisi internal berarti potensi yang dimiliki dari dalam diri sebagai suatu kemampuan non fisik, seperti berpikir, sedangkan sisi eksternal adalah potensi yang langsung terlihat yaitu yang berhubungan dengan kekuatan fisik. Pada permasalahan ini bahwa hasil kerja seseorang dipengaruhi faktor kemampuan yang terdiri dari pengetahuan, berupa pendidikan, pengalaman, pelatihan dan minat, ketrampilan berupa kecakapan dan kepribadian, sehingga masalah kompetensi ini akan mempengaruhi operasional kerja yang dilakukan oleh pegawai.

Tabel 1.3.
Kompetensi ASN dilihat dari Tingkat Pendidikan

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah Pegawai
1.	S2	23
2.	S1/ Diploma IV	72
3.	Diploma III	13
4.	SMA/SMK	42
5.	SMP	3
6.	SD	4
	Jumlah	157

Sumber : Hasil Observasi Staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, 2020

Dari hasil observasi seperti data di atas dapat dijelaskan bahwa menurut tingkat pendidikan mayoritas pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus berpendidikan S1/D-IV yaitu sebanyak 72 orang, disusul SMA sebanyak 42 orang, berpendidikan S2 sebanyak 23 orang, D-3 sebanyak 13 orang, SD sebanyak 4 orang dan berpendidikan SMP sebanyak 3 orang. Sehingga dapat dijelaskan bahwa di Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus masih banyak dijumpai Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja tidak sesuai dengan latar belakang ilmu dan pengalaman yang dimilikinya sebagaimana mestinya. Kompetensi PNS dalam

melaksanakan tugas dan pelayanan masih belum mencerminkan standar dan harapan publik. Salah satu kendala yang ditemukan dalam upaya mencapai standar pelayanan dan pencapaian tujuan tersebut adalah belum maksimalnya kinerja pegawai yang berkaitan dengan penyelesaian beberapa pekerjaan tepat waktu dan sesuai target yang telah ditetapkan dan kurangnya aparatur yang berkompeten dengan kegiatan yang bersifat teknis sehingga mempengaruhi mutu kegiatan serta masih ada ASN yang berada pada posisi yang kurang tepat dengan keahlian atau kompetensinya, sehingga posisi pegawai yang tidak tepat mengakibatkan kurang optimalnya mereka mengerjakan apa yang menjadi tugasnya.

Masalah komunikasi juga berperan dalam peningkatan kinerja pegawai. Pemeliharaan hubungan dengan pegawai memerlukan komunikasi yang efektif. Terlepas dari besar kecilnya suatu organisasi, menyelenggarakan komunikasi secara terus-menerus merupakan suatu keharusan. Dikatakan demikian karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasi disampaikan oleh satu pihak ke pihak yang lain. Komunikasi ialah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud (Mangkunegara, 2017:129). Dari definisi tersebut terkandung dua pengertian yaitu proses dan informasi. Proses merupakan suatu rangkaian daripada langkah-langkah atau tahap-tahap yang harus dilalui dalam pengiriman informasi. Komunikasi diperlukan agar pegawai mengetahui kewajiban dan tanggung jawabnya, hal ini berarti pegawai mengetahui posisinya

dalam organisasi. Jadi mekanisme komunikasi dapat membuat keterpaduan perilaku setiap pegawai dalam kelompoknya, agar mencapai satu tujuan.

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi. Komunikasi ini bisa terjadi antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, dan atasan dengan atasan. Komunikasi ini terjadi karena terdapat sebuah struktur dalam organisasi, tujuannya adalah meningkatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Biasanya terjadi proses pertukaran informasi diantara bagian-bagian struktur organisasi. Berikut bagian-bagian dalam struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.4.
Struktur Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus

Asisten Pemerintahan dan Kesra :	Asisten Perekonomian dan Pembangunan	Asisten Administrasi dan Umum
1. Bagian Pemerintahan	1. Bagian Perekonomian	1. Bagian Umum
2. Bagian Kesra	2. Bagian PBJ	2. Bagian Organisasi
3. Bagian Hukum	3. Bagian Adm Pembangunan	3. Bagian Protokol dan komunikasi Pimpinan

Sumber : Peraturan Bupati Kudus Nomor 46 Tahun 2019

Tabel 4 menunjukkan bahwa ada 3 asisten yang di Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus dalam kinerja saling berkaitan sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Setiap bagian bertanggung jawab penuh kepada asisten terkait. Asisten melaksanakan sebagian tugas Sekretaris Daerah dalam pengkoordinasian perencanaan, perumusan, program dan kegiatan, pembinaan dan fasilitasi, pelayanan administrasi serta pengendalian pelaksanaan kebijakan.

Pegawai dalam prakteknya sangat terkait dengan status dan kedudukan antara satu dengan yang lainnya yang memiliki perbedaan yang cukup mencolok, misalnya dapat dilihat pada tingkat kemampuan, pengalaman, pendidikan, pangkat, gaji, usia dan besar kecil struktur organisasi. Melihat adanya perbedaan-perbedaan status dan perbedaan struktur organisasi tersebut, maka komunikasi pegawai seperti pihak pimpinan dalam memberikan instruksi, perintah tugas, dan saluran informasi suatu pekerjaan atau sebaliknya pihak pegawai sebagai bawahan dalam melaksanakan kewajiban tugas-tugasnya, termasuk memberikan laporan hasil pekerjaan dan sumbang saran kepada organisasi menjadi sangat penting.

Perbedaan jenjang pendidikan, golongan, gaji dan struktur organisasi di Sekretariat Daerah Kudus menimbulkan beberapa permasalahan komunikasi internal seperti terjadi kurang jelasnya informasi yang disampaikan oleh pimpinan terhadap jajarannya. Kualitas komunikasi ditentukan dari frekuensi dan intesitasnya. Akan selalu ada konflik dan atau hal yang dianggap tidak sesuai dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, komunikasi internal yang merupakan penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain akan berhasil dengan baik apabila timbul saling pengertian.

Research gap tentang kompetensi adalah penelitian yang dilakukan oleh Ngebu et al., (2018) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Adam et al., (2019) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian oleh Ngebu et al., (2018) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Adam et al., (2019)) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Harahap (2017:41) menyatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Marchalina et al., (2017:65) yang menyatakan bahwa komunikasi internal tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Munthe et al., (2017:98) menyatakan bahwa komunikasi internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Aji et al., (2019:96) menyatakan bahwa komunikasi internal tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Adam et al., (2019:65) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ngebu et al., (2018:14) yang menyatakan bahwa kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan di lingkungan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus. Kurangnya kepuasan kerja pegawai, dengan masih perlu ditingkatkannya kompetensi pegawai dan komunikasi internal dalam menunjang kinerja pegawai yang maksimal, oleh karena itu penelitian ini dirasa penting dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang ada yang berkaitan dengan kompetensi dan komunikasi yang diintervening oleh kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

1.2. Rumusan Masalah

Capaian kinerja sampai dengan tahun 2019 terhadap target akhir 2023 yang terealisasi sebesar 79,95% dari target yang ditetapkan sebesar 83%. Hal ini menunjukkan kepuasan pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus belum mencapai predikat memuaskan, sehingga berdampak pada kinerja mereka.

Kendala yang berkaitan dengan kompetensi pegawai yang ada yaitu masih ada beberapa pegawai yang berpendidikan SMP sebanyak 3 orang dan SD sebanyak 4 orang serta hampir sebagian besar berpendidikan SMA sebanyak 42 orang menyebabkan kemampuan dalam mengembangkan diri untuk memenuhi target kinerja kurang optimal. Adanya perbedaan jenjang pendidikan, golongan, gaji dan struktur organisasi di Sekretariat Daerah Kudus juga menimbulkan beberapa permasalahan komunikasi internal yang tidak berjalan dengan baik seperti terjadi kurang jelasnya informasi yang disampaikan oleh pimpinan terhadap jajarannya. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja di Staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus?
2. Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap kepuasan kerja di Staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus?
4. Bagaimana pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus?

5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian tesis ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja di Staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.
2. Menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kepuasan kerja di Staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.
4. Menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja pegawai di Staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini dapat membawa manfaat kepada beberapa pihak yang dikemukakan menjadi dua sisi yaitu :

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil kajian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman tentang pengaruh kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, selain itu juga diharapkan berkontribusi pada pemahaman mengenai pengelolaan sumber

daya manusia yang baik sehingga dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi:

- a. Staff Sekretariat Daerah Kabupaten Kudus, terkait pengelolaan sumber daya manusia terutama dalam kompetensi dan komunikasi internal sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai
- b. Peneliti selanjutnya, sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan dalam melakukan penelitian dalam pembahasan dan topik yang serupa.

